

# *India, mosaico de oportunidades*

## Cómo invertir con éxito en el mercado indio



El presente resumen ejecutivo recoge las claves del informe “Through the looking glass. What successful business find in India”, elaborado por PwC, que analiza los principales desafíos y oportunidades a la hora de entrar en el mercado indio, en base a la experiencia y casos de éxito de cuatro multinacionales (Coca-Cola, Microsoft, General Electric y Ford).

# El crecimiento económico hasta 2050 y la aceleración del consumo rural; un escenario atractivo para la inversión extranjera

Se espera que en 2050 India se convierta en la tercera potencia económica del mundo; en 2028 en una de las economías emergentes con población activa más joven, y con un rápido crecimiento del consumo interno rural frente al urbano.

India es un país de contrastes, compuesto por 28 estados con diferencias culturales y de desarrollo muy marcadas. Esto hace que el consumidor local tenga hábitos y poder adquisitivo muy dispares para distintas categorías, algo que amplía el abanico de oportunidades para las marcas y productos.

Al contrario que Asia Oriental, cuyo crecimiento está basado principalmente en su exportación, casi un 60% del producto interior bruto indio se compone de consumo interno. Las últimas estimaciones del gobierno de India apuntan a un índice de crecimiento económico para 2013-2014 por encima del 6%, y se espera que siga una tendencia alcista sostenida en los próximos años, gracias a los indicadores demográficos favorables.

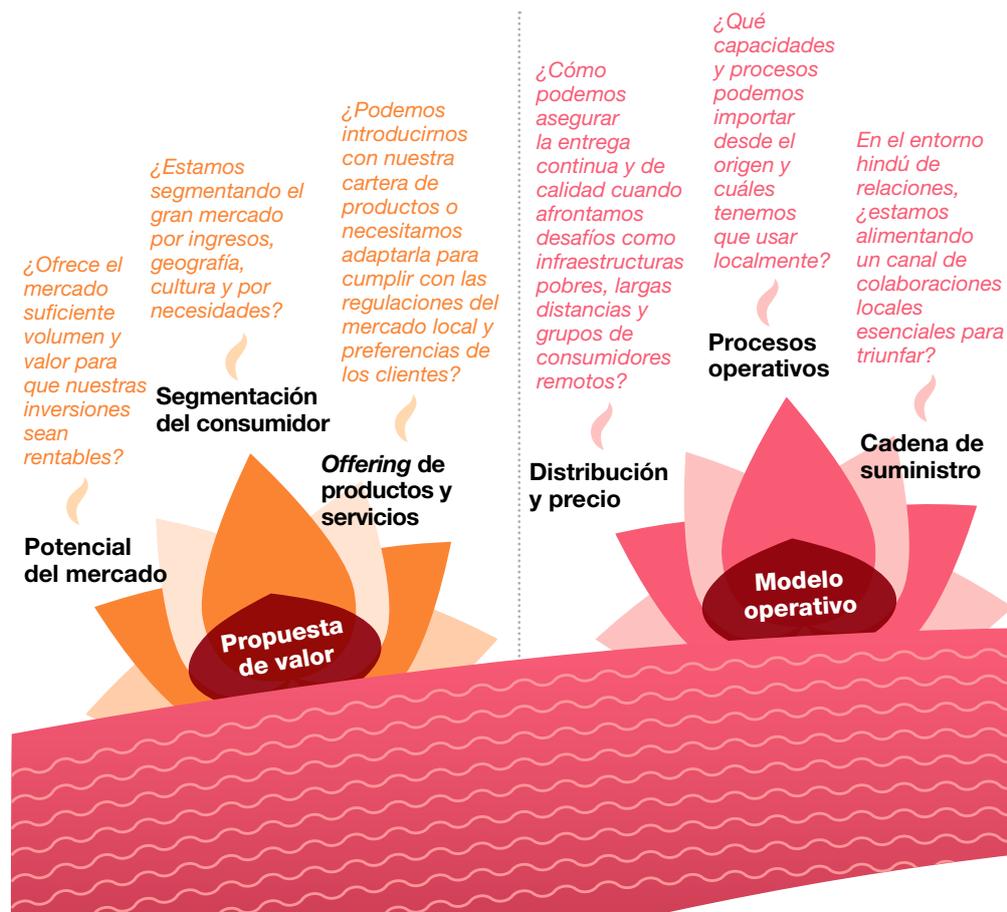
Por ejemplo, en 2028 se espera que la población en edad de trabajar supere a la de China, con una edad media de 36 años. Esta población activa cada vez más joven será una fuente importante para innovar en productos, que se adapten a sus necesidades.

Además del aumento de la clase media india, cada vez son más numerosos los segmentos específicos de consumidores por categorías, como jóvenes de zonas rurales y mujeres trabajadoras urbanas. En 2012, había en India 700 millones de consumidores rurales, –casi la mitad del

tamaño de la población china–; 500 millones de consumidores jóvenes, los más interesados en moda, accesorios y telefonía móvil; una clase media de 350 millones de consumidores; y casi 127.000 millonarios, con capacidad de adquirir productos de lujo.

No obstante, el crecimiento de India no es uniforme, ya que son todavía muchos los estados federales que se muestran reticentes a la inversión extranjera. Esto hace aún más complejo hacer frente a las distintas regulaciones locales.

## India: entrada y marco de expansión



# Peculiaridades del mercado indio

India ofrece un mosaico de oportunidades y, aunque no existe una fórmula única para el éxito en este mercado, podemos encontrar modelos comunes en la experiencia de grandes multinacionales con presencia en este país. El informe analiza cinco patrones, que recogen los principales desafíos de una entrada y expansión en India exitosos.

## Patrón # 1: Un mercado muy segmentado

Como apuntan las últimas encuestas demográficas, la clase media india y otros segmentos de consumidores están ganando fuerza y cambiando el consumo hacia nuevas categorías de productos como por ejemplo, la moda. Esta es una categoría en auge, sobre todo si tenemos en cuenta que el 50% de la población india tiene menos de 25 años; un perfil que demanda prendas de calidad de última tendencia a precios razonables.

Desarrollar nuevos negocios competitivos y diferenciales en India requiere, por tanto, un conocimiento profundo de la demanda local, de sus productos y pautas de consumo, de sus aspiraciones, así como de las peculiaridades socioeconómicas y geográficas de cada uno de sus estados.

Un conocimiento integral que permita identificar rápidamente al target adecuado, los clientes más accesibles y deseables, y saber dónde encontrarlos para seleccionar la oferta que mejor satisfaga sus necesidades.

## Patrón # 2: Soluciones a medida de la demanda local

Establecerse en un nuevo mercado con una **cartera de productos y servicios** preestablecida puede resultar tentador para muchas empresas, pues facilita una entrada rápida y limita el riesgo de lanzamiento de nuevos productos en un territorio desconocido. Sin embargo, esta estrategia no siempre funciona, y menos en India, donde existen preferencias y gustos locales muy marcados, que deben considerarse. Es

posible que ya exista un producto local competidor, y esto requiere desarrollar nuevas soluciones de mayor calidad o con mayores prestaciones, para ganar cuota de mercado y mantener ventaja competitiva en precio.

## Patrón # 3: Las relaciones, clave en la estrategia de distribución

En cuanto al **canal de distribución**, si bien el comercio moderno indio ha alcanzado una tasa anual compuesta del 15-20%, todavía siguen teniendo mucho peso los pequeños negocios familiares, –conocidos como *kirana*–, un hecho que hace más costoso y lento construir nuevos canales a partir de cero.

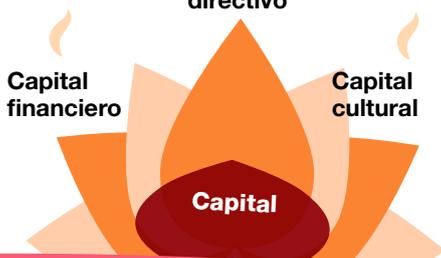
En un comercio tan desorganizado, es imprescindible contar con socios locales

India cuenta con segmentos de consumidores que están impulsando el gasto en...

¿Entendemos las normas culturales, como las jerarquías sociales y opiniones acerca de la experiencia? ¿Son las relaciones de negocios más contractuales o están basadas en la confianza?

¿Hay suficiente talento disponible para planear una sucesión local o tenemos que confiar en costosos expatriados?

¿Cuál es el plan de inversión para entrar o expandirse en mi sector en la India?



¿Estamos familiarizados con las diferentes vacaciones fiscales e incentivos disponibles para inversores extranjeros en los distintos estados de la India?

¿Protegen las instituciones de la India los intereses de inversión extranjera? ¿Es probable que el sistema judicial sea justo y ecuánime si hay una disputa?

¿Son los sistemas políticos y económicos de la India suficientemente estables para evitar crisis como la hiperinflación o disturbios generalizados de la población?



700M Consumidores rurales



- Champú
- Pasta de dientes
- Electrónica
- Alimentación y bebidas

en cada uno de los canales, aunque esto signifique delegar cierto control, con el fin de asegurar la mayor penetración en el mercado. Esto requiere habilidades refinadas para construir alianzas y relaciones sólidas con estos stakeholders y ejercer influencia sobre ellos antes que la competencia, para tener éxito en el comercio local.

#### Patrón # 4: **La integración y la colaboración local en la cadena de suministro**

Según la encuesta de PwC, *Global Supply Chain Survey 2013*, la gestión del cliente, la reducción de costes logísticos, así como la búsqueda del talento adecuado, son los aspectos que más preocupan a los directivos cuando analizan su cadena de suministro en India.

La sobrecarga de infraestructura y las distintas tasas impositivas, unido a los constantes cambios en las tendencias de producción y manufactura en India, hacen necesario construir cadenas de suministro adecuadas a la demanda y los patrones de la oferta locales.

Esto requiere flexibilidad para colaborar estrechamente con los proveedores locales, con la suficiente confianza para trabajar sobre metas y objetivos compartidos e introducir prácticas innovadoras que permitan reducir costes de la cadena de suministro.

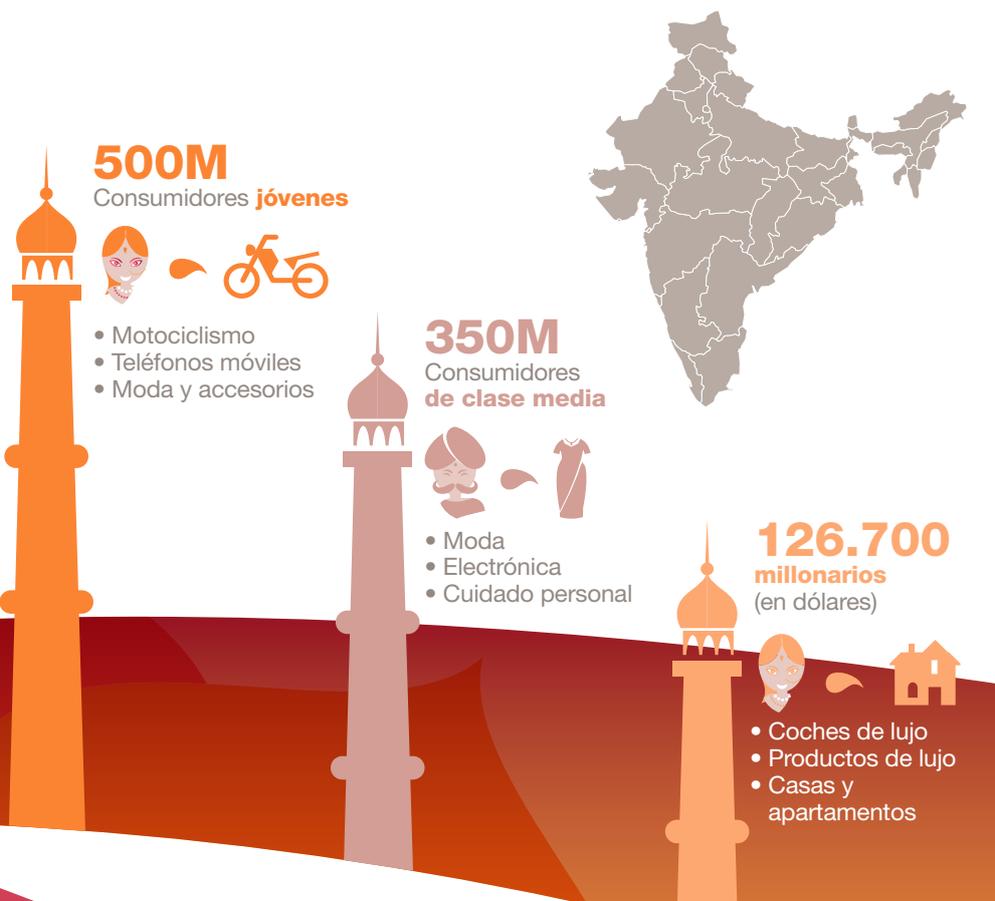
#### Patrón # 5: **Modelos operativos adecuados al mercado indio**

Como último patrón, es importante que las empresas identifiquen las capacidades clave y estructuras adecuadas para India. Además de una correcta gestión de la cadena de suministro y del canal de distribución, también es crítico diseñar el modelo operativo adecuado, que cuente con diferenciadores de agilidad, velocidad de salida al mercado y la capacidad de incorporar innovaciones sencillas y baratas (diseño organizativo, IT, estructura de la fuerza de ventas, etc.).

#### Informe completo

Para descargarte el informe completo aplica la realidad aumentada. Sigue los pasos que aparecen en la contraportada de este documento o accede a [www.pwc.es](http://www.pwc.es)

Consumidores muy diversos,  
distintas categorías



## Tarjeta de entrada en India

Las empresas españolas interesadas en invertir o ampliar su presencia en India deberán diseñar estrategias a medida de las peculiaridades del país. El marco de entrada y expansión en India viene determinado por el grado de madurez de las empresas en cada uno de estos cuatro segmentos: cultura empresarial, propuesta de valor, modelo operativo y capital humano y financiero.

1. El primer aspecto a tener en cuenta para entrar en el mercado indio pasa por entender la **cultura empresarial local**. Es importante conocer los sistemas regulatorios y la estructura del gobierno indio, para identificar los vacíos institucionales en aspectos críticos como la oferta de crédito, y gestionar los riesgos estratégicos y riesgos país derivados de la geografía e historia de India.
2. Otro aspecto crítico es analizar el potencial del mercado indio y segmentar el target local (en función de ingresos, geografía, cultura) para diseñar la **propuesta de valor adecuada** y un **offering de productos diferencial** y adaptado a la demanda local.
3. Una vez definido el *offering*, es necesario asegurar el **modelo operativo idóneo** para la cadena de suministro de India. Este mercado se rige principalmente por relaciones. Por ello, resulta clave la alianza y colaboración con partners de canal locales, que permitan reducir costes de logística y aseguren la mayor agilidad, velocidad de salida al mercado e innovación.
4. Y por último, y para poder abordar una estrategia de negocio en India, será fundamental identificar el **capital financiero y talento** directivo necesarios.

# Las claves

- India se convertirá en 2050 en la tercera potencia económica mundial; en 2028 su población en edad de trabajar superará a la de China y experimentará índices de crecimiento por encima del 6% en 2013-2014; datos que hacen interesante la inversión extranjera en el mercado indio.
- Medido en términos de paridad de poder adquisitivo, el PIB de India (actualmente compuesto casi en un 60% por el consumo interno) bien podría superar al de Estados Unidos en 2050.
- La clase media india, la juventud rural o las mujeres trabajadoras urbanas son los segmentos que están ganando más fuerza y cambiando el consumo hacia nuevas categorías de productos, como la moda, la tecnología móvil, el cuidado personal o la electrónica.
- Las empresas de estos sectores tendrán grandes oportunidades si son capaces de adecuar su



oferta a las necesidades y gustos locales de cada región.

- Los principales desafíos para las compañías que desembarcan en India son: analizar y entender la cultura empresarial india, diseñar una propuesta de valor adecuada y un *offering* diferencial adaptado a una demanda altamente segmentada; un

modelo operativo que facilite la velocidad de salida el mercado, e identificar, por último, el capital financiero y humano necesarios.

## Contactos



Responsable de India Desk  
en PwC España

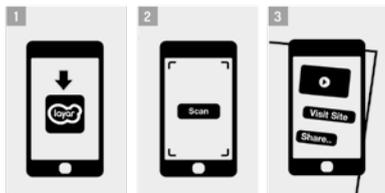
*Alan D'Silva*  
alan.dsilva@es.pwc.com  
+34 915 684 146



Responsable de Internacionalización  
en PwC España

*Javier de Paz*  
javier.depaz.lagar@es.pwc.com  
+ 34 915 684 188

Este documento contiene realidad aumentada.  
Sigue los siguientes pasos para descubrirla:



**Paso 1:**  
Descarga la app. Layar gratuita para iPhone o Android.

**Paso 2:**  
Abre la app. Layar y enfoca la portada.

**Paso 3:**  
Pulsa en la pantalla táctil sobre el contenido interactivo.



PwC ayuda a organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 158 países con más de 180.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal y consultoría. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en [www.pwc.es](http://www.pwc.es)

© 2013 PricewaterhouseCoopers S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers S.L, firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.